

Е. Н. Колташев

ОТРАСЛЕВЫЕ CRM В РОССИИ

В широком смысле CRM (*Customer Relationship Management* — управление взаимоотношениями с клиентами) — это деловая стратегия, стратегия привлечения клиентов и управления взаимоотношениями с ними, которая нацелена на оптимизацию их ценности в долгосрочной перспективе. Она предполагает наличие в организации определенной философии и культуры, ориентированных на клиента и направленных на повышение эффективности работы в области маркетинга, продаж и сервисного обслуживания.

На практике CRM представляет собой процесс активного углубления знаний о клиентах и использования этих знаний для того, чтобы настроить бизнес и стратегии на удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов¹. Иными словами, CRM — это наука сбора и использования информации о клиентах, позволяющая повышать лояльность клиента и увеличивать его ценность. При текущем уровне развития информационных технологий и высоких ожиданиях клиентов в качестве обслуживания практически невозможно подходить к этим проблемам без использования соответствующих технологий².

Таким образом, CRM является сплавом клиентоориентированных бизнес-стратегий и корпоративной культуры и определенного программного обеспечения, технологий, позволяющих автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы в таких областях, как продажи, маркетинг, обслуживание и поддержка клиентов³.

Концепция CRM возникла в конце 1990-х гг. По сути, ничего революционного она не предлагает, а лишь воплощает в себе успешный опыт других концепций управления и современные информационные технологии. Предшественником CRM-решений можно считать системы по управлению контактной информацией (*Contact Management*), которые позволяли менеджерам по продажам и клиентскому обслуживанию в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, с которым они работают, видеть историческую информацию по выполненным делам, планировать и более эффективно использовать свое рабочее время. Часто использование подобных систем было добровольной иници-

циативой: руководство предприятий и менеджеры по продажам рассматривали данную информацию как справочную и принадлежащую менеджеру лично, а не организации, на которую он работает.

Через некоторое время руководители компаний заметили, что повышение эффективности работы отдельного менеджера по продажам служит интересам всей компании. Кроме того, стало понятно, что менеджеры могли бы вносить информацию по потенциальным (планируемым) продажам, а руководство могло бы определять статус каждой такой сделки и отслеживать ее движение по циклу продаж. Это помогает понять, из чего состоит цикл, и даже делать точные прогнозы, а кроме того, дает возможность лучше контролировать процесс продаж, позволяет снизить процент ошибок по причине «человеческого фактора», сделать взаимодействие с клиентами более формальным и контролируемым, облегчить обучение новых сотрудников. Так появились системы управления процессами продаж (*Sales Force Automation*).

После того как ведущие компании определили, что менеджеры по продажам не являются единственными сотрудниками организации, взаимодействующими с клиентами, следующим закономерным этапом развития стало появление идеи CRM. Соблюдение единой технологии взаимодействия с клиентами вне зависимости от того, кто, когда и с какой целью осуществляет подобное взаимодействие, использование всех доступных каналов для организации и поддержания контакта с клиентом, нацеленность на максимальное удовлетворение персональных потребностей клиента и создание на основе всех этих факторов нового уникального конкурентного преимущества — вот ключевая подоплека возникновения CRM⁴.

CRM-стратегия явилась ответом на условия современного западного рынка, которые постепенно становятся реалиями рынка отечественного. В результате тотальной конкуренции рынок перенасыщен. Товарам не хватает покупателей. Регулярные скидки снизили рентабельность торговых точек и ослабили доверие потребителей к предлагаемым ценам⁵. Большинство компаний имеет равный доступ к технологиям, примерно одинаково качество предлагаемых товаров.

Таким образом, когда на рынке появляется несколько игроков, каждый из которых имеет доступ к продуктам на равных условиях, успех бизнеса определяется уже не продуктом как таковым, а наличием клиентской базы, способной приносить устойчивые долгосрочные доходы⁶. В России за последние годы многие отрасли экономики стали открыты для равноправной конкуренции. Соответственно CRM-системы приобрели актуальность и начали широко внедряться. Способствовало этому и активное развитие информационных технологий в нашей стране. В условиях ужесточения конкурентной борьбы, сужения рынка (эти явления

ещё острее проявились в период мирового финансового кризиса) CRM-стратегия может служить мощным конкурентным преимуществом.

Исходя из тех же соображений, легко понять, что внедрение CRM-системы является оправданным не для каждой компании. Если организация является монополистом на своём рынке, её клиенты представляют собой поток случайных покупателей или она просто не заинтересована в росте своего бизнеса, то говорить о CRM не приходится⁷.

По мнению экспертов, CRM решает три основные практические задачи. Рассмотрим их подробнее.

1. Формирование базы данных клиентов (далее БД)

Информация о клиентах, собранная и обработанная любым способом, — это не просто ценность, а ликвидный ресурс, в котором заключается конкурентное преимущество компании на рынке. Благодаря этим знаниям о своих клиентах компания может перейти на новый уровень взаимоотношений, основным принципом которых является регулярность и последовательность воздействий — от знакомства до совершения продажи и дальнейшего сопровождения. Данная технология носит название *маркетинга по базам данных* и позволяет добиться отличных результатов за счет точечного влияния на своих потенциальных клиентов. Программная обработка данных о клиентах, группировка на сегменты, возможность присвоения дополнительных параметров и оценок, а также сбор персональных данных о клиентах, — все это является первоочередной задачей, на которой строится технология маркетинга по базам данных и управление взаимоотношениями с клиентами.

2. Организация интерактивного процесса работы с клиентами

Планирование и мониторинг результатов работы с клиентом является важной частью любого CRM-решения. Благодаря анализу обратной связи организация должна своевременно определять эффект своих маркетинговых инициатив, более точно оценивать существующий спрос и вносить соответствующие изменения в свой товарный портфель.

3. Контроль деятельности менеджеров

В результате внедрения CRM-системы работа менеджеров по продажам из своеобразного «таинства» превращается в набор конкретных процедур. Организация последовательно переносит из записных книжек и других малодоступных источников информацию о клиентах, а затем, планируя работу менеджеров по продажам, получает реальную картину рабочего дня своих сотрудников. Очень часто уже на данном этапе внедрения CRM-системы можно получить реальный результат⁸.

Статистические данные, приводимые Виталием Лошковым в его статье «Управление взаимоотношениями с клиентами. Заметки о CRM»,

показывают влияние внедрения CRM-системы на некоторые показатели бизнеса. В частности, мы получаем следующие преимущества:

- Увеличение объема продаж — средний показатель 10 % прироста продаж в год на одного торгового представителя в течение первых трех лет после внедрения системы. Это связано с более эффективной системой продаж, которая позволяет торговым представителям проводить больше времени у клиента, а также с более эффективной системой контроля.

- Рост процента выигранных сделок — средний показатель 5 % в год в течение первых трех лет после внедрения системы. Увеличение числа выигранных сделок связано с тем, что с помощью системы (например, с помощью стандартной процедуры квалификации клиента) можно отсеивать нежелательные сделки на более ранних этапах продаж.

- Увеличение маржи — средний показатель 1—3 % на сделку в течение первых трех лет после внедрения системы. Увеличение маржи связано с лучшим пониманием потребностей клиента, более высоким уровнем удовлетворенности клиентов и, как следствие, меньшей необходимостью в дополнительных скидках.

- Повышение удовлетворенности клиентов — средний показатель 3 % в год в течение первых трех лет после внедрения системы: клиенты считают компанию ориентированной на решение их специфических проблем и считают ее более внимательной по отношению к своим потребностям.

- Снижение административных издержек на продажи и маркетинг — в среднем на 10 % в год в течение первых трех лет после внедрения системы. Во-первых, к снижению издержек приводит автоматизация рутинных процессов; во-вторых, система позволяет более точно определить целевые сегменты клиентов, понять их потребности и персонализировать ваши продукты и услуги для этих сегментов. При этом не нужно распространять информацию обо всех имеющихся услугах всем клиентам⁹.

CRM-технологии наиболее востребованы на тех рынках, где работа с клиентом носит долгосрочный характер и предполагает многократную продажу продуктов или услуг: банки, телекоммуникации, страхование, оптовая торговля, транспорт (например, авиакомпании), фармацевтика, отделы сбыта различных производств, работающих напрямую с клиентами (автоконтсерны, электроэнергетика и др.), медицинские учреждения, компании, предлагающие обучение и услуги, строительные фирмы. При этом, как уже было сказано, чем более конкурентна отрасль, тем большим спросом пользуются здесь CRM-системы. В частности, наблюдается активная конкуренция в финансовом секторе (банки, страховые компании, компании по управлению активами), традиционно сильное соперничество наблюдается в дистрибьюторском бизнесе¹⁰.

Для отраслей, которые вышли на уровень взаимодействия с каждым конкретным клиентом, установление и поддержание отношений с ним становятся очень важными условиями. В первую очередь это касается корпоративных продаж, где каждый клиент — это компания со сложной системой внутренних отношений и постоянно меняющимися требованиями.

В сфере работы с частными клиентами возможность построения персонализированных отношений также играет заметную роль. В первую очередь это касается области дорогих покупок (транспорт, недвижимость, мебель, отдых и т. д.), однако постепенно тенденция перемещается в сферу более массовых покупок, таких как связь, развлечения, служба быта¹¹.

На данный момент в России большинство внедрений CRM осуществляется в телекоммуникационной и финансовой отраслях. Хорошие перспективы развития CRM-систем в области строительства и розничной торговли¹².

Стандартный набор функций CRM-системы можно условно разбить на три основных блока: 1) маркетинг, 2) продажи и 3) поддержка.

Блок *маркетинга* включает в себя инструменты, позволяющие осуществлять:

- планирование и проведение маркетинговых кампаний, анализ их результатов для каждой целевой группы, продукта, региона и т. д.;
- бюджетирование и прогнозирование результатов маркетинговых кампаний;
- анализ и формирование целевой аудитории, генерация списков потенциальных клиентов и их распределение между торговыми агентами;
- создание маркетинговой энциклопедии: сбор информации по продуктам компании, ценам, состоянию рынка, конкурентам;
- создание маркетинговых материалов и управление ими (в том числе автоматическая рассылка);
- управление списками рассылки.

В развитой CRM-системе могут накапливаться данные не только о контактах с клиентами, но и данные о конкурентах, поставщиках и событиях, связанных с их деятельностью. Таким образом, CRM-модули могут использоваться как источник ценной информации для систем стратегического управления — аналитических программ, позволяющих оценивать показатели компании, производить маркетинговый анализ и планирование деятельности. Эту роль CRM-системы играют наряду с модулями корпоративных информационных систем, обеспечивающими оперативное управление: учёт, производство, сбыт¹³. Стоит отметить, что потребность в сборе информации сегодня называется одной из главных причин внедрения CRM каждой второй российской компанией¹⁴.

Программные инструменты из блока *продаж* дают возможность осуществлять:

- управление классификацией клиентов;
- управление контактами;
- управление циклом продаж;
- прогнозирование продаж;
- автоматическую подготовку коммерческих предложений;
- управление территориями;
- мониторинг потенциальных продаж.

Инструменты из блока *поддержки* решают следующие задачи:

- отслеживания запросов;
- ведение баз данных;
- осуществление гарантийного обслуживания;
- управление контрактами¹⁵.

Отраслевое CRM-решение — это CRM-система, практически полностью адаптированная к потребностям конкретной отрасли, поэтому доля стоимости услуг в проекте, а также время на внедрение системы значительно снижаются. Кроме того, отраслевое решение содержит в себе опыт и технологии работы различных предприятий отрасли, что еще больше увеличивает его ценность.

В большинстве случаев обычный набор функций, включаемых в стандартную конфигурацию CRM-системы, не востребован в полной мере. Если исключить необязательную функциональность, то можно сократить время на освоение системы персоналом и в результате повысить количество успешных внедрений.

Программное обеспечение — это лишь часть отраслевого решения. Более важную роль в его удачном внедрении играет опыт специалистов (консультантов) по внедрению, их знания особенностей этой отрасли, присущих ей процессов по работе с клиентами и задач, которые стоят перед компаниями. Консультант должен уметь общаться с руководством и специалистами компании-клиента на одном языке, понимать специфические термины в данной отрасли.

Разумеется, наряду с консультантами важную роль играет команда разработчиков, которая может быстро доработать основную программу и созданные ранее дополнительные модули, специфические для данной отрасли, а также команда технической поддержки, хорошо владеющая знаниями именно по данному отраслевому решению¹⁶.

Отечественный рынок CRM очень динамичен. Его годовой оборот насчитывает по самым скромным подсчетам от 70 млн до 100 млн долла-

ров. Ежегодный прирост составляет 20—30 %. Поставкой и внедрением CRM-решений занимаются десятки компаний (среди крупнейших можно выделить «ФБ Консалт», Sputnik Labs, «Норбит»). На российском рынке представлены как мировые лидеры в области создания CRM-систем, продуктами которых пользуется в основном крупный бизнес: Oracle (Siebel, Peoplesoft), Amdocs (Clarify), Microsoft (Dynamics), SAP, Sage (SalesLogix), Onyx, Infor Global Solutions, так и отечественные разработчики: Naumen, «1С-Паpus», WinPeak, Expert systems, «БМикро», «КОМ-ПАС». Среди программных продуктов популярны Siebel, mySAP, Onyx, Clarify, а также Microsoft Dynamics CRM. Относительно недорогое ПО выпускается для предприятий среднего и малого бизнеса: Naumen, Terrasoft, WinPeak, «1С-Паpus», Sales Expert, GoldMine и Monitor CRM. Среди поставщиков отраслевых решений можно выделить Terrasoft, WinPeak. Всего на рынке России представлено более 30 отечественных и 10 зарубежных разработок.

¹ См.: Лошков В. Краткая вступительная информация к теме CRM.
URL: <http://www.crmcom.ru>

² Устинов В. 14 определений. URL: <http://www.crmguru.com>

³ Там же.

⁴ Черкашин П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).
URL: <http://www.intuit.ru>

⁵ См.: Лошков В. Пробил час CRM. URL: <http://crmcom.ru>

⁶ См.: Черкашин П. А. Стратегия управления взаимоотношениями...

⁷ CRM-решения: бизнес со скоростью мысли // Бизнес по правилам. 2008. № 4. С. 52.

⁸ См.: Лошков В. Управление взаимоотношениями с клиентами : заметки о CRM.
URL: <http://crmcom.ru>

⁹ См.: Там же.

¹⁰ Лазарева Н. CRM: едкий вкус. URL: <http://www.crmonline.ru>

¹¹ См.: Черкашин П. А. Стратегия управления взаимоотношениями...

¹² См.: За CRM-системами выстроилась очередь. URL: <http://www.cnews.ru>

¹³ См.: Кочнев А. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра.
URL: <http://www.crmcom.ru>

¹⁴ См.: Вертоградов В. Развертывание CRM-системы как рациональный первый шаг в постановке маркетинга. URL: <http://www.pro-invest.com>

¹⁵ Филипенко И. Купил CRM. Что дальше?! URL: <http://www.interface.ru>

¹⁶ См.: Лоза Ю. Отраслевой CRM. URL: <http://www.crmonline.ru>